



УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ. Учебник и практикум для  
академического бакалавриата  
Коротков Э.М., Жернакова М.Б., Кротенко Т.Ю.

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ**

## 14.1. Основные черты современной эффективной организации

- Широкое распространение получило "заимствование" технологий из других отраслей. Мы являемся свидетелями множества межотраслевых пересечений, даже "срастания" отраслей. Сегодня заметно сложнее провести границы предприятия. Если ранее для очерчивания границ организации достаточно было выделить лишь базовые производственные функции, то сейчас необходимо рассматривать всю цепочку создания стоимости, и якобы "поддерживающие" функции (например, работа с персоналом, маркетинг, логистика, связи с общественностью) играют не менее важную роль, чем производственные.
- В эпоху бурного развития информационно-коммуникационных технологий получение необходимых для производства продукции знаний и формирование требуемого имиджа стало менее сложной задачей, чем в прошлом веке. Новые информационные технологии заметно снижают как издержки производства, так и стоимость самих информационных продуктов, становясь базой для развития нетрадиционных способов занятости (телеработы, телеменеджмент), основой для развития

- Иные отношения складываются у работника и работодателя. Ресурсы и компетенции, генерирующие высокую ренту, обычно имеют высокую степень специфичности. А в условиях турбулентных рынков они превращаются в обузу для предприятия. Средняя продолжительность принадлежности работников к определенному предприятию сокращается. Высокообразованные работники, составляющие ядро современных компаний, мобильны. Их знания, опыт, связи в меньшей степени обесцениваются с ликвидацией конкретного предприятия. Важную роль играет также развитие сетей социальной поддержки, делающих работников менее зависимыми от благополучия предприятия. Значительная часть современной молодежи способна воспринимать неопределенность и постоянные изменения как нормальное, естественное состояние.
- На наших глазах происходит рост значимости знаний, которые воплощаются в товарах и услугах. Индикаторы этого процесса – увеличение числа инноваций, постоянное сокращение жизненных циклов продуктов и времени НИОКР, изменение структуры занятости в пользу работников умственного труда. В постиндустриальной экономике знание становится определяющим производственным фактором, деятельность фирмы концентрируется на обработке знаний, решающее значение для социальной дифференциации приобретает способность к созданию знаний. Важнейший признак постиндустриального общества – превращение творчества из спутника развития материального производства в его основное условие. Мы наблюдаем усиление роли фирм, основой эффективности которых выступает непрерывный творческий процесс. Деятельность так называемых креативных корпораций основана на использовании новейших технологических достижений, их прибыль обеспечивается за счет способности обработки знаний и готовности клиентов платить

## 14.2. Модели и частные методики оценки эффективности преобразований

**Оценка эффективности преобразований** – сложная, многокритериальная задача. Это в первую очередь объясняется тем, что эффективность выступает как обобщенный интегральный результат одновременного действия большого комплекса разнообразных параметров, часто прямо противоположных по своему содержанию.

Оценка эффективности существенно различается в зависимости от состояния и типа рассматриваемой системы: один и тот же тип экономического поведения хозяйствующих субъектов в различных системах (рыночная, переходная, равновесная, неравновесная) может считаться либо эффективным, либо неэффективным.



Можно сказать, что в силу сложности и многогранности содержания категории эффективности скорее всего не существует единого критерия, по которому можно было бы сравнивать результативность всех происходящих в развивающейся системе изменений или эффективность различных систем в целом. В каждом случае необходимы свои критерии или модели, позволяющие осуществить сопоставление. Попытки же выделить единственный решающий аспект эффективности неминуемо ведут к противоречиям, поскольку всегда находятся критерии, по которым происходящий процесс или система эффективны, и точно так же критерии, по которым – неэффективны.

Сегодня наибольшее количество приемов, рецептов и способов оценки развития и эффективности хозяйствования разработано для микроуровня – предприятия, фирмы (хотя они применимы и для более высоких структурных уровней).

Среди наиболее известных моделей и методов здесь можно назвать следующие:

- модель конкурирующих критериев эффективности;
- метод выявления факторов неэффективности предприятий;
- модель, основывающаяся на результатах опросов топ-менеджеров;
- модель структурных барьеров повышения организационной эффективности;
- модель оценки организационной эффективности с точки зрения структурных преобразований и др.

Лучшие результаты можно получить с помощью моделей более высокого уровня обобщения.

Согласно модели технологических укладов, например, хозяйственная система в процессе развития проходит несколько этапов, характеризующихся зарождением, становлением, упадком и замещением целостных комплексов технологически сопряженных производств, называемых технологическими укладами. Исчерпание возможностей развития старого технологического уклада приводит к возникновению в хозяйственной системе структурного кризиса, обесцениванию капитала и квалификации занятых на производствах, относящихся к устаревшему укладу, что в комплексе стимулирует поиск и развитие новых технологий, переориентацию экономических ресурсов на стимулирование становления нового технологического ядра. Критерием эффективности развития хозяйственной системы с точки зрения этого подхода является своевременная переориентация экономических ресурсов из технологически отсталых отраслей и производств в ключевые отрасли, составляющие ядро нового технологического уклада. А в качестве обобщенных показателей эффективности хозяйствования предлагается использовать показатели размера и темпов роста нового технологического уклада в структуре экономики.

Для оценки трансформационных изменений и эффективности хозяйствования могут быть использованы также модели Г. Малинецкого, В. Милованова и Д. Миропольского. В модели Г. Малинецкого критерием эффективности хозяйственной системы выступает ее способность преобразовывать ресурсы в конечный продукт. При этом одним из наиболее значимых ресурсов, определяющих эффективность системы, является ее интеллектуальный потенциал. В модели В. Милованова аналогичным критерием, являющимся одновременно системообразующим фактором, выступает качество изготавливаемых товаров, а также способность системы к улучшению ее функционирования за счет реализуемых организационных решений и качества организационной структуры. В модели Д. Миропольского в качестве критерия эффективности рассматриваются степень зрелости "инновационного" продукта и структура потребления и производства в экономической системе. В зависимости от действия именно этих критериев (факторов) эффективности экономические системы, по мнению автора модели, меняют режимы своего неравновесия.

## Оценка эффективности отдельных преобразующих мероприятий

Мероприятия по совершенствованию управления могут быть оценены по двум направлениям: экономической эффективности и социальной эффективности. Социальная эффективность проявляется в улучшении условий жизни и быта коллектива, улучшении условий труда, рационализации рабочего места, сохранении и укреплении здоровья человека, облегчении и повышении содержательности его труда и пр.

Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления равна годовому экономическому эффекту, полученному от их реализации, в сравнении с затратами на эти мероприятия.

Коэффициент эффективности совершенствования управления ( $Kэ$ ) определяется по следующей формуле:

$$Kэ = Эгод / Зу,$$

где  $Эгод$  – годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

$Зу$  – затраты на мероприятия по совершенствованию

К коэффициенту КЭ близок по смыслу показатель коэффициента общей эффективности КЭ, который используется для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления:

$$\mathbf{КЭ = ДЭ / З,}$$

где ДЭ – общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления;  
З – общие затраты на совершенствование управления.

Годовой экономический эффект рассчитывается по формуле

$$\mathbf{Эгод = С - Зу \cdot Ей,}$$

где С – годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления; Ен – отраслевой нормативный коэффициент эффективности.

Выбор конкретных методик расчета экономической эффективности зависит прежде всего от характера преобразующих мероприятий.



## **14.3. Система оценки эффективности преобразований**

В последнее время в литературе по менеджменту и в практике управленческой деятельности активно используются термины МВО, BSC, KPI. Попытаемся определить их связь с оценкой эффективности преобразований.

### **Управление по целям (МВО)**

Технология "Управление по целям" (англ. Management By Objective, МВО) – это один из методов управленческой деятельности, который получил распространение в Европе и США в 60-х гг. прошлого столетия. Концепция управления по целям впервые упомянута ее автором Питером Друкером в 1954 г. в его книге "The Practice of Management". Если формулировать принципы этой системы, то это прежде всего возможность систематизировать процесс управления, проводить оценку эффективности деятельности сотрудников, ориентировать на результат и, как следствие, приводить к повышению эффективности бизнеса в целом.




Основным принципом системы управления по целям является постановка целей и задач, которые "каскадируются" сверху вниз – цели компании, цели подразделения, цели отдела, цели сотрудника. Причем цели сотрудника должны формулироваться в полном соответствии с целями и стратегией компании.

Все цели должны соответствовать формату SMART. Этот термин – аббревиатура, пришедшая из английского языка, содержащая пять критериев постановки целей: цели должны быть точными, конкретными (Specific); измеримыми (Measurable); достижимыми (Achievable); релевантными (важными) (Relevant); ограниченными во времени (Time-bounded).

Только подобный формат постановки целей повышает мотивацию сотрудников к их достижению. Немаловажным моментом является грамотная декомпозиция целей – с верхнего уровня на нижний. Когда сотрудник четко ознакомлен с целями компании и осознает причинно-следственную связь своих целей и задач со стратегией компании, это мотивирует персонал к реализации своих собственных возможностей.

---




## **Сбалансированная система показателей (BSC)**

Действенным инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет соотнести стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, является BSC (Balanced Scorecard), или Сбалансированная система показателей (ССП).

BSC была разработана профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом в 1990 г. Главная идея создателей: управление компанией только с помощью финансовых показателей не дает достаточной информации для принятия правильных стратегических решений. Было решено выявить нефинансовые показатели, которые могут оказывать существенное влияние на жизнь компании. Поскольку управлять можно только тем, что можно измерить, необходимо было создать систему измерения нефинансовых факторов. Создатели BSC решили измерять нефинансовые показатели по четырем направлениям: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и рост.

---



Эта уникальная система позволяет интегрировать финансовые и нефинансовые показатели хозяйственной деятельности компании, тем самым определив степень эффективности, сбалансированности целей и их причинно-следственную связь. Кроме того, ССП выявляет, какие причинно-следственные связи существуют между целями и ключевыми показателями и как это отражается на стратегической карте компании.

Сбалансированная система показателей не является инструментом для создания стратегии. Она позволяет структурировать несколько важных ее элементов: финансовую деятельность, отношения с потребителем (клиентская составляющая), внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие.

С помощью этого инструмента стратегия переводится на операционный уровень, становится частью повседневной работы каждого сотрудника



Новая система направлена прежде всего на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых перспектив.

Таким образом, она призвана дать ответы на четыре важнейших для предприятия вопроса:

- 1. Как должна выглядеть преуспевающая компания в глазах своих акционеров (финансовые перспективы)?**
- 2. Какой имидж должна иметь компания в глазах потребителей, чтобы преуспеть в реализации своей миссии (перспективы удовлетворения клиентов)?**
- 3. В организации каких внутренних бизнес-процессов компания должна преуспеть, чтобы оправдать ожидания акционеров и потребителей (перспективы развития и организации бизнеса, или внутрифирменный аспект)?**
- 4. Каким образом компания должна действовать, чтобы реализовать свою миссию (перспективы инноваций, обучения и роста)?**

## Ключевые показатели деятельности (KPI)

KPI (англ. Key Performance Indicators) – ключевые показатели деятельности – система оценки, которая помогает организации оценить свое состояние, определить достижение запланированных целей.

KPI – это аббревиатура. У каждого входящего в нее слова – ряд значений. Key – ключ, ключевой. Performance – работа, выполнение, свершение, поступок, спектакль, производительность, трюки. Indicators – индикатор, указатель, счетчик, стрелка. При соединении этих слов получается множество комбинаций, а соответственно, и смысловых оттенков. Этим объясняется неоднозначность интерпретации термина KPI: ключевые индикаторы деятельности, ключевые показатели успеха, ключевые параметры роста, ключевые показатели эффективности, ключевые показатели деятельности.



Система КРІ служит прежде всего для оценки работодателями своих сотрудников, она позволяет проанализировать положение компании в целом и каждого отдельного работника в настоящий момент и понять, насколько сегодняшнее положение соответствует стратегическим целям компании.

КРІ делает возможным оценку эффективности, а значит, вооружает руководство компании инструментом, позволяющим определить, насколько управление компанией соответствует уровню достижения стратегических целей, в частности укреплению и росту рыночной стоимости компании. Персонал, формируя отчеты о результатах своей работы по заданным показателям, имеет возможность сравнить итоги с ключевыми показателями и оценить реальную эффективность своего вклада в дело достижения целей преобразований.

Эта особенность КРІ ложится в основу системы мотивации сотрудников компании, методов премирования и поощрения персонала.

Задача системы ключевых показателей деятельности и сбалансированной системы показателей состоит в переводе стратегии компании в комплексный набор показателей ее деятельности, определяющий основные параметры системы измерения и управления. Набор показателей задает основу для формирования стратегии компании и включает количественные характеристики для информирования сотрудников об основных факторах успеха вчера, сегодня, завтра. А высшее руководство направляет энергию, способности и знания сотрудников на решение перспективных задач.

*Структура и классификация KPI.* Структура системы KPI определяется в зависимости от стратегии компании, а также от цели внедрения системы KPI на предприятии. Для каждой выработанной стратегической цели разрабатываются свои ключевые показатели деятельности.

Количественные и качественные ключевые показатели, позволяющие оценивать деятельность, строить среднесрочные и долгосрочные прогнозы, для каждой компании должны быть определены индивидуально, с учетом отраслевой специфики, положения на рынке, стратегических задач и тактики ведения бизнеса. Здесь нет готовых рецептов, за исключением некоторых правил. Ключевые показатели деятельности должны отличать следующие признаки:

- ограниченное количество;
- единство для всей компании;
- измеримость, цифровое выражение показателя;
- прямая связь с важнейшими факторами успеха;
- подконтрольность, т.е. возможность влиять на факторы;
- мотивирующий характер для сотрудников.





Ключевые показатели деятельности бывают **отсроченными** – отражают результаты деятельности по истечении периода, и **опережающими** – дают возможность управлять ситуацией в пределах отчетного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении.

К отсроченным относятся финансовые показатели, они демонстрируют связь с желаниями собственника и возможностями компании генерировать денежные потоки, однако в силу своего запаздывающего характера не могут описывать текущую эффективность подразделений и компании в целом.

Опережающие (оперативные) показатели свидетельствуют о текущей деятельности подразделений и компании в целом, параллельно и косвенно отвечая на вопросы о том, какие денежные потоки могут быть в будущем, а также каковы качество процессов и продукции, степень удовлетворенности заказчиков.



При разработке методов управления КРІ индикаторы классифицируют на КРІ, имеющие **стратегический характер**, и КРІ, имеющие **нормативный характер**.

Следует понимать, что отнесение показателя к стратегическому или нормативному типу зависит от выбранной руководителями стратегии компании. И если достижение целевых значений КРІ, носящих стратегический характер, существенно изменяет положение компании, то значения КРІ, носящих нормативный характер, нужно поддерживать на том или ином уровне в рамках выбранного краткосрочного периода. В качестве примера КРІ, которые имеют стратегический характер, можно привести такие показатели, как "капитализация", "доля рынка", в то время как нормативный характер носят такие показатели, к примеру, как "коэффициент текучести кадров".

Подобная классификация ключевых показателей деятельности является важной, так как соотносится со структурой распределения финансовых и иных ресурсов компании для достижения цели.




Для применения системы показателей в управлении многоуровневыми компаниями с необходимостью "каскадирования" целей целесообразно подразделить КРІ на **индикативные показатели** (индикаторы) и **императивные (контрольные) показатели**.

Количество индикативных КРІ соотносится с целями соответствующих служб и структурных подразделений. Примерами таких КРІ могут быть показатели "скорость документооборота", "количество специализированных семинаров за сезон" и т.д. Таким образом, индикативные показатели носят как опережающий, так и отсроченный характер.

Контрольные КРІ задаются на верхнем уровне управления, и их число соответствует количеству проекций (перспектив), в рамках которых выделяются все показатели. Контрольные КРІ носят исключительно отсроченный характер и являются основными показателями, с помощью которых вышестоящий уровень управления (управляющая компания) контролирует работу нижестоящего уровня управления.

---



Можно также выделить несколько общих способов использования показателей:

- инструментальный – ключевые показатели деятельности применяются для того, чтобы создать базу для осуществления каких-либо специальных решений в компании. Такая система внедряется для эффективного решения какой-либо поставленной перед организацией задачи;
- концептуальный – призван не столько обеспечить сотрудников ресурсами для достижения поставленной цели и раздробить цель на более мелкие задачи, сколько сформировать видение общей цели у работников компании, повлиять на образ мышления каждого отдельного члена команды, изменить поведение сотрудников в нужном для организации направлении, создать сильную корпоративную культуру;
- символический – имеет место в тех компаниях, которые сначала сформировали цели, приняли решение и теперь используют систему для обеспечения реализации намеченной стратегии.



## ***Принципы разработки системы***

**КРІ.** Теоретических разработок в вопросе ключевых показателей деятельности немного. Методология разработки ключевых показателей деятельности в российских источниках носит преимущественно рекомендательный характер.

Сегодня не существует универсальных и единых для всех положений о том, как разрабатывать систему КРІ в организации. Различные авторы предлагают использовать свои методы, руководствоваться какими-либо правилами и принципами. Однако нет информации о том, каким образом необходимо применять рекомендуемые разработки в российских компаниях, нет данных о результатах внедрения системы КРІ в организациях, нет информации, проверенной временем.



Американский исследователь Дэвид Парменгер сформулировал четыре базовых принципа разработки ключевых показателей эффективности (KPI):

- 1. Принцип партнерства.** Для того чтобы повысить продуктивность компании, необходимо установить партнерские отношения между руководителями компании, представителями местных наемных работников, профсоюзами, персоналом организации, потребителями и поставщиками.
- 2. Принцип перенесения усилий на главное направление.** Данный принцип требует для повышения эффективности предприятия расширить полномочия тех сотрудников, которые заняты в приоритетной области.
- 3. Принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности.** Разработанная система оценки ключевых показателей деятельности должна соотноситься с критериями отчетности и быть привязана к результатам работы, производительности. Важно не просто разработать систему KPI, но и периодически и систематически проводить совещания, контрольные встречи. Взаимосвязь оценки показателей, отчетности и производительности необходима для обеспечения гибкости организации, способности быстро адаптироваться к меняющимся условиям, оперативности всей компании. Для достижения поставленных целей система KPI должна быть лаконичной, компактной, нацеленной на результат.
- 4. Принцип согласования производственных показателей со стратегией.** Каждый ключевой показатель деятельности должен быть привязан к стратегической цели компании. Для согласования показателей и стратегии необходимо формулировать цели, миссию, определять ценности компании, философию. Каждый сотрудник должен ежедневно помнить о том, ради какой цели он трудится в организации, что он должен

Российский ученый А. А. Вихров также предложил ряд принципов:

- 1. Принцип интеграции системы KPI и бюджета организации.** Важность данного принципа обосновывается тем, что цель каждой организации выражается в виде результата, которого должна достичь компания за определенный период времени. Достижение цели обеспечивается определенными ресурсами, в которые обязательно входит финансовая составляющая.
- 2. Принцип регулярного и своевременного сбора данных.** Этот принцип гласит о том, что система ключевых показателей деятельности может дать положительные результаты в организации только в том случае, когда необходимая информация собирается в полном количестве, отражает реальную ситуацию и систематически, в установленные сроки.
- 3. Принцип простоты.** Название принципа говорит само за себя. Разработанная система должна быть понятна каждому, сформулирована на корпоративном языке и разъяснена каждому сотруднику компании. Форма предоставления отчетности должна быть удобной, средства передачи и сбора информации – оперативными, мобильными и способными меняться в короткие сроки.
- 4. Принцип мотивации руководителя.** Какой бы полезной, грамотной и перспективной ни была разработанная система KPI, ее реализация зависит в первую очередь от руководителя компании. Пока руководитель компании заинтересован в разработке и внедрении системы, она действует. Как только у лидера пропадает интерес, эффективность падает, а со временем полностью угасает. Поэтому важным принципом разработки и внедрения системы ключевых показателей деятельности в организации является поддержание интереса к этой системе у топ-менеджеров компании. Только в этом случае благие начинания могут дать желаемый результат и повысить производительность организации.

## 14.4. Условия и принципы эффективности преобразований

Нередко стремление к осуществлению глубоких систематических преобразований реализуется в виде беспорядочного набора случайных начинаний. За этим кроется проблема организации содержательной дискуссии с участием топ-менеджеров, обеспечивающей консолидацию руководителей на пути к единой цели. Генеральный директор трансформируемой компании должен в соответствии с занимаемым им постом управлять такими дебатами на высшем уровне и создавать условия для их успешного проведения. Если же ему не удастся этого добиться, программа преобразований будет лишена главных качеств, обеспечивающих повышение эффективности функционирования компании.

По мнению американских исследователей в области преобразований С. Дихтера, К. Гэньона и А. Александера, правильная организация дискуссии требует наличия особого пространства – так называемого трехмерного пространства. Рассмотрим его подробнее.

Во всех успешных программах присутствуют три главные "оси", формирующие "трехмерное пространство" процесса преобразований.



# Структура пространства преобразований

1) сверху вниз – установление руководством основного курса реформ с целью концентрации всеобщего внимания на проблеме повышения эффективности и создания условий для ее решения;

2) снизу вверх – движение широких масс сотрудников корпорации, направленное на поиск новых подходов к преодолению возникающих трудностей и обеспечение роста эффективности;

3) горизонтальная (межфункциональная) – реорганизация ключевых бизнес-процессов (установление новых взаимосвязей между направлениями деятельности, выполняемыми функциями и информационным обеспечением) для достижения принципиальных прорывов в таких областях, как затраты, качество и своевременность



В целом три оси образуют треугольник. Эта интегрированная и сбалансированная конструкция объединяет отдельные инициативы в целостную программу с прочными внутренними связями.

Отсутствие или неполноценность хотя бы одной из осей обрекает на неудачу всю программу. Слабая ось, направленная сверху вниз, означает, что топ-менеджеры не имеют четкого представления о том, в каком направлении следует концентрировать новые навыки и развивать инициативы. Проблемы с осью, направленной снизу вверх, влекут такие последствия, как снижение мотивации сотрудников, угасание импульса движения вперед, упущение возможностей для повышения эффективности, несформированность новых принципов поведения и навыков. Наконец, недостаточное внимание разработчиков программы к горизонтальной оси приведет к тому, что усилия по улучшению выполнения различных функций окажутся недостаточными и так называемая критическая масса преобразований не будет набрана. Внедрение отдельных проектов управления качеством продукции и обучения персонала, создание целевых рабочих групп по тем или иным стратегическим вопросам и проведение семинаров для топ-менеджеров, посвященных принципам построения команд, – вся эта хаотическая деятельность может только поглотить, а не увеличить энергию процесса реформ. Реальные результаты будут достигнуты только в том случае, если предприниматель по всем

Все рассмотренные стороны "трансформационного треугольника" сами по себе не являются чем-то совершенно новым. Важно, чтобы они соответствовали следующим требованиям.

- ▣ **Компания может получать хорошие результаты, даже руководствуясь далекой от совершенства стратегией.** Однако если цели сформулированы нечетко, эффективной работы ожидать не приходится. Лучший способ изменения культуры взаимоотношений внутри компании – улучшение ее работы.
- ▣ **Все три оси должны быть задействованы одновременно и таким образом, чтобы они взаимно усиливали друг друга.** В зависимости от того, каковы особенности решаемой в данный период проблемы и поставленной цели, основной упор может быть сделан на ту или иную ось.
- ▣ **Особое внимание следует уделить "весу" каждой из осей.** Если центр тяжести смещен к инициативам, идущим сверху вниз, то существует риск появления цинизма и непонимания у рядовых служащих. При чрезмерном увлечении начинаниями по оси, направленной снизу вверх, сотрудники могут сосредоточиться на совершенно незначительных вопросах. Уклон же в сторону горизонтали способствует выработке столь сложного решения по перестройке соответствующих процессов, что его реализация окажется компании не по силам.
- ▣ **Команды – критически важный элемент всех сторон такого треугольника.** Команды сотрудников – основные строительные элементы преобразований. Для успеха реформ необходимы источники дополнительной внутренней энергии в масштабах всей компании, позволяющие ей одновременно выполнять текущие задачи и накапливать потенциал для будущего. На практике это означает выделение формальности для создания команды и обеспечение каждой

- ▣ **Цель преобразований – повышение эффективности.** Необходимо установить прочные связи между ними и жесткими критериями результативности, такими как наращивание оборота, снижение издержек, более эффективное использование активов и т.п. В ответ на слишком общие призывы к повышению качества товаров и улучшению обслуживания подразделения нижнего уровня могут разработать весьма полезные для компании рычаги повышения эффективности, однако, скорее всего, это будет происходить очень медленно.
- ▣ **Сильное увлечение блестящими перспективами постоянного роста эффективности опасно,** так как фундаментальные недостатки стратегии и структуры компании не могут быть преодолены сами по себе. Правильно ориентированная стратегия и жизнеспособная организационно-экономическая структура должны стать базисом преобразований.
- ▣ **Процесс преобразований должен основываться на ценностях компании.** Успешное движение в этом направлении подразумевает воплощение желанных ценностей в течение самого процесса трансформации. Руководители обязаны четко изложить свое мнение об истинных ценностях и об их связи с проблемой повышения эффективности компании. Необходимо, чтобы стиль поведения высших менеджеров (не говоря уже о предпринимаемых ими действиях) полностью соответствовал провозглашенным ценностным принципам.
- ▣ **Преобразования должны быть эволюционными и основанными на развитии новых навыков.** Трансформация по своей сути является сложным процессом, происходящим одновременно в нескольких измерениях. Руководители осознают, что невозможно все заранее спланировать, а потому готовы учиться вместе со всеми по мере разворачивания эволюционного (и постоянно совершенствующегося) процесса.
- ▣ **Необходимо концентрировать усилия на ограниченном числе целей.** Сложность